

# Homme, femme et entreprise : complexité d'une relation

*Par Patrick Deschamps, professeur associé à l'INSA de Lyon*

Le texte qui suit est rédigé avec le souci d'attirer l'attention, d'inviter à regarder, voire de simplement mettre en lumière quelques difficultés des ingénieurs, sortant de l'école, pour intégrer leur projet personnel au sein de leur projet professionnel.

Sa vocation est de proposer, modestement, de « mettre une petite pierre à la disposition de la construction collective », selon la formule de la page 1 des cahiers Millénaire 3.

## Projet personnel ou projet professionnel ?

L'une des idées qui actuellement semblent largement partagées, qui d'une certaine manière sont à la mode, est la nécessité pour un étudiant de forger un projet personnel.

Il n'est aujourd'hui pratiquement pas d'élève qui ne se voit recommander de bâtir un projet personnel afin qu'il y ait adéquation entre ses choix, son cursus, et sa stratégie professionnelle à commencer par la recherche d'un emploi...

Cette volonté d'orienter les choix, en matière de formation et d'emploi, selon l'axe du projet de la personne est emblématiquement représentée par la citation : « il n'est de vent favorable qu'à celui qui sait où aller ».

Les entreprises, les cabinets de conseil, chacun pour la part qui le concerne, recommandent de bâtir un projet personnel sans tarder. On mesurera, en filigrane, à quel point la destinée des jeunes gens doit être conçue et représentée de bonne heure, en comprenant que la demande de projet est présente, très tôt, dans le système éducatif... (dès la classe de troisième les élèves fréquentent le monde de l'entreprise, ou du moins doivent le découvrir, avec comme finalité de commencer à bâtir un projet personnel).

Une ambiguïté fort intéressante - pourtant peu fréquemment soulevée - réside dans l'intitulé du projet. Dans la majeure partie

des cas, on parle en effet de projet « personnel » (« personnel » dans la mesure où le projet est propre à la personne) en sous-entendant que la finalité est d'ordre professionnel. C'est dans les faits proposer aux étudiants de bâtir un projet « professionnel ».

On dit donc projet « personnel » mais on entend en réalité projet « propre à la personne » (souvent décrit en termes professionnels) et décliné sur l'axe professionnel.

Ceci est confirmé par une observation attentive du contenu des projets « personnels » autant que des sujets abordés à l'occasion des entretiens d'embauche.

**Tout montre que le projet personnel est principalement décliné en termes de métiers, de carrière, et que l'aspect intimement personnel, se trouve en pratique fortement occulté.**

La conduite à tenir n'est ni simple ni facile, d'autant que l'expérience manque évidemment aux intéressés... Aussi cela ne va pas sans poser quelques difficultés, variables selon les personnes, et généralement plus lourdes pour les femmes que pour les hommes.

Les choses ne sont donc pas si simples à mettre en oeuvre, et la mobilité géographique que l'entreprise demande risque fort d'être le premier grincement, manifestation d'une confrontation (par forcément facile) à la réalité...



## Les contradictions de la mobilité professionnelle...

Aujourd'hui, quel que soit l'argument invoqué, la mobilité au moins géographique est difficile à refuser. Il existe à cela des raisons multiples et bel et bien réelles : mondialisation, crise économique, internationalisation des entreprises et même des lieux de travail etc..

L'une des recommandations, souvent faites aux étudiants est de ne pas évoquer (sous peine de non-embauche) d'éventuelles difficultés de mobilité voir un refus de se déplacer. On observera que l'aspect « vie familiale » est perçu par les professionnels comme un élément de second ordre qui doit être piloté par la « vie professionnelle ». Dans ces conditions comment un jeune ingénieur peut-il dire la réponse que l'on attend de lui :

**« Je suis un professionnel dévoué, impliqué dans la vie et le devenir de mon entreprise. A ce titre je suis prêt à accepter non seulement tous les déplacements mais également à faire preuve de la mobilité géographique voulue... Par ailleurs, Je suis une personne équilibrée et « bien dans ma peau » pour qui la «vie familiale » passe au second plan ».**

Comment un tel discours peut-il être crédible ? Aucune entreprise, aucun recruteur ne manquerait d'y discerner une lourde contradiction. Ce que nous désirons

montrer ici, c'est que l'usage consiste à gommer la contradiction, à l'effacer en distordant une partie de la réalité et non à la reconnaître.

Le projet relatif à la personne, celui qu'on pourrait appeler projet « intimement personnel » est souvent bel et bien passé sous silence au profit de considérations plus directement liées au monde du travail. Mais il est également occulté au bénéfice d'une illusion qui est que le salarié négocie seul face à l'employeur un contrat de travail, dans une indépendance et une rationalité totale<sup>1</sup>.

Ainsi des éléments qui pourtant sont d'importance, tels la constitution d'une famille, le choix d'un style de vie (maritale ou non) ne sont que rarement pris en compte...

Pourtant dans tous les cas, la connaissance par l'intéressé de son projet « intimement personnel » est nécessaire pour bâtir un projet de vie professionnelle. A défaut, comment faire si la profondeur de l'individu n'entre pas en ligne ?

Ceci offre cependant un aspect positif. En effet, le candidat à l'embauche va décrire un projet axé sur un domaine plus « professionnel » « qu'intimement personnel », et aura ainsi des facilités à en démontrer la cohérence, tant avec les attentes de l'entreprise, qu'avec son cursus<sup>2</sup>.

## Plusieurs schémas familiaux...

### Premier cas : un célibataire

Pour le célibataire sans attache, la situation est relativement simple<sup>3</sup>. En revanche, pour les couples constitués, le schéma sera différent selon que les deux membres travaillent ou non.

### Deuxième cas : un seul membre du couple exerce une activité professionnelle

Si l'un des conjoints (le mot conjoint est bien-sûr employé au sens large) n'a pas d'activité professionnelle, alors on verra très souvent l'entreprise lui proposer d'accompagner l'autre (le salarié).

Deux observations s'imposent :

- Le conjoint non actif est perçu comme « transportable » avec le salarié déplacé.

<sup>1</sup> indépendance et rationalité juridique : Quelle valeur aurait un contrat de travail signé par un seul des conjoints mais impliquant les deux ? indépendance et rationalité en terme de pouvoir : Quels sont les liens entre l'entreprise et le conjoint du salarié ? Etc..

<sup>2</sup> En n'abordant que des sujets d'ordre professionnel il est plus aisé de montrer qu'il existe une cohérence forte entre les buts à atteindre et les éléments objectifs qui jalonnent le parcours, tels que : choix des langues étrangères, options scolaires, stages réalisés, diplômes obtenus, spécialisation ...

<sup>3</sup> Du moins a-t-on l'illusion que la complexité de la situation se dissipe...



Nous sommes bien dans une logique où le coté professionnel des choses domine les autres secteurs, où le domaine personnel, voire intimement personnel, n'est pas pris en compte <sup>4</sup>.

### Troisième cas : chacun travaille mais n'a pas le même métier

Si chaque conjoint travaille, alors la situation devient plus délicate...

L'usage, la pratique, semblent être de classer selon une grille, selon une échelle de valeur les métiers de chacun et de proposer à celui qui exerce le métier le moins coté de suivre l'autre.

Par exemple on considérera volontiers que le conjoint qui est assistant ou magasinier devra suivre celui qui est ingénieur...

Remarques :

- On notera que la « valeur » attribuée à tel ou tel métier, souffre quand même

quelques réserves de bon sens<sup>5</sup>.

- On déduira de cette pratique que l'intéressé qui exerce le métier le moins valorisé, se voit purement et simplement proposé de sacrifier son activité professionnelle sur l'autel du couple, et qu'il risque par conséquent, de perdre en cette occasion une partie de son identité sociale...

### Quatrième cas : chacun travaille et exerce le même métier

Dans le cas d'un couple constitué dès l'école (imaginons un couple d'ingénieurs par exemple) chaque conjoint exerce le même métier que l'autre (ou bien un métier valorisé à même hauteur). Dans ces conditions comment choisir ? Qui sacrifier ?

On voit que la crise menace telle une mécanique armée et, qu'elle est susceptible de se décliner sur tous les fronts : personnel, familial, professionnel et social...

## Quelques questions qui viennent d'elles mêmes...

- Dans quelle mesure avoir un conjoint qui exerce le même métier que soi représente un frein à l'embauche ?
- Comment bâtir un projet personnel acceptable, et surtout quel part de projet « intime » y placer ?
- Comment les femmes peuvent-elles aborder le thème de la maternité et notamment des inévitables arrêts de travail ?
  - Comment en situation de recrutement peut-on raisonnablement parler d'un projet personnel qui passe sous silence ce sujet ?  
On peut remarquer que si les attentes et le projet « intimement personnel » sont évacués à l'embauche, le gain n'est que temporaire puisque homme ou femme, la confrontation arrivera tôt ou tard.
- Comment les entreprises qui, pour la majeure partie d'entre elles ont un discours clairement orienté sur l'intérêt d'embaucher des candidats équilibrés et « bien dans leurs peaux », n'auraient-elle pas intérêt à accepter une part de singularité chez leurs salariés ? C'est à dire à accepter une perte de contrôle sur certaines zones.
- Comment en terme de gestion des ressources humaines convient-il de valoriser la mobilité ? Quel discours tenir, quelles actions entreprendre ?
- Quel rôle les femmes et les hommes de l'aire urbaine lyonnaise sont susceptibles de jouer dans cette problématique ?



<sup>4</sup> Serait il nié ?

<sup>5</sup> Entre autres, comment est établie cette norme ? Quels sont ses présupposés ?